

## مدیریت منابع انسانی در پرتو توجه به فرآیند آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش

قربانعلی فتاحی، هنرآموز رشته الکترونیک [fattahi220@gmail.com](mailto:fattahi220@gmail.com)

آموزش و پرورش استان زنجان، ناحیه ۱

دانشجوی کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه تبریز

### چکیده

مدیریت منابع انسانی تخصص ویژه‌ای است و روز به روز نیز بر نقش، جایگاه و اهمیت آن در سازمان‌ها افزوده می‌شود. از دیر باز آموزش و بهسازی منابع انسانی و بهسازی و تعالی فرآیندها در آموزش و پرورش به مشابه زیر ساخت توسعه پایدار از سیاست و اهمیت بالاتری نسبت به دیگر سازمان‌ها دارد در آستانه تحول بنیادین در افق ایران ۱۴۰۴ متمایز و متفاوت از روزها گذشته است چرا که سند ملی آموزش و پرورش از مطالبات رهبری معظم انقلاب اسلامی و تمنای همه ذینفعان داخلی و خارجی آن است و از طرفی دانش آموزان عزیز میهن اسلامی لایق شایسته بهترین‌ها در فرآیند تعلیم و تربیت هستند اصلاح و بهسازی فرایندها و بهسازی منابع انسانی و تعالی مدیریت بخصوص مدیریت منابع انسانی در حقیقت بسیج منابع برای منافع انسانهاست و در فرآیند پر تحول جهانی شدن مدیران با چالش‌های فراوان رو به رو هستند که همواره با ایجاد ابعاد جدیدی در فضای کسب و کار، بایستی در فکر تربیت کارآفرینان نه کارمندان باشند.

در سازمان‌های آموزشی تعامل یاددهی و یادگیری بایستی در محیطی به دور از خطا و کسب تجربه برای زیست حقیقی در زندگی حقیقی است لذا تقسیم هدف‌های کلی به هدف‌های فرعی و تبدیل به هدف عملی در کلاس به کمک معلمان جهت بالا بردن روحیه‌ی همکاری می‌توان تغییرات چشمگیری در بازده کاری معلمان و دانش آموزان ایجاد کرد.

معتقدم از تجربه‌های زیستی معلمان خود می‌توان به دانش بومی دست یافت بی آنکه تجربه‌های جهانی را انکار کرد. رسالت و ماموریت مدیریت منابع انسانی، بایستی تربیت معلم آینده، تربیت معلم آینده، آینده‌ی تربیت معلم، آینده‌ی معلم را بتواند طراحی کند؛ در نهایت آموزش آینده و آینده‌ی آموزش را مشخص کند، دانش آموزان آینده را تربیت کند و آینده‌ی تحصیلی دانش آموزان را پیش بینی کند و آینده سازان کشور را تربیت کرده و به جامعه تحویل دهد.

نقش منابع انسانی در سازمان، ارزشمندترین سرمایه با بیشترین ارزش افزوده، مهمترین عامل در بهبود عملکرد سازمان محملی برای یادگیری سازمانی، عاملی برای پیشبرد اهداف مدیریت، موتور تغییر و بهبود با تفکر نو حیات و بقای هر نظام آموزشی تا حد زیادی به توانایی‌ها، مهارت‌ها، آگاهی‌ها، دانش و تخصص‌های متنوع منابع انسانی، به ویژه معلمان، آن بستگی دارد و هر چه معلمان، مدیران و کارکنان آن نظام آموزشی؛ آمادگی و توانمندی بیش‌تری داشته باشند، سهم بیش‌تری در ارتقای سطح کارایی سازمان خواهند داشت. امروزه که تمام سازمان‌ها به نوعی از پیشرفت سریع فناوری متأثرند، برای حفظ و ادامه حیات خود ناگزیر به انجام دگرگونی‌هایی، همسو با این پیشرفت در همه ابعاد سازمان خود هستند؛ زیربنا و نقطه شروع همه این تغییر و تحولات، توانمندسازی منابع انسانی است.

در حقیقت توانمندسازی از عناصر اصلی توسعه راهبردی منابع انسانی و بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریت کیفیت، ازجمله: یادگیری سازمانی، نوآوری، توسعه کارکنان و رضایتمندی مخاطبان و به معنی اعطای مسئولیت بیش‌تر جهت تصمیم‌گیری، افزایش مشارکت برای کنترل فرآیندها و سهیم کردن کارکنان در قدرت است که نقش مهمی در ایجاد و بقای

## اولین همایش بین المللی و سومین ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

گروه، ارتقای بهره وری سازمان، افزایش سطح انگیزش، رشد و شکوفایی استعداد و مهارت های کارکنان و از همه مهم تر کارآمدتر کردن کارکنان سازمان ها برای دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی (یکی از مؤثرترین راه های) دارد.

هرسازمانی برای یافتن کارکنان واجد شرایط خود توری بزرگ تر بگستراند تا اطمینان یابد که برای یافتن علاقه مندان جستجوی کامل و عادلانه ای انجام داده است. جستجوی نیروی کار وظیفه بی اندازه مهم و اساسی امور کارکنان است، زیرا هرچه شمار داوطلبان بیش تر باشد، سازمان می تواند کارکنان خود را بهتر و دقیق تر برگزیند. دستیابی به چنین امر مهم نیاز به برنامه ریزی راهبردی در سازمان ها و توجه عمیق به تغییرات داخلی و محیطی دارد، در این میان بخش سیاستگذار جامعه، یعنی دولت لازم است برای تحقق شایسته سالاری، آن را طی فرایندهای فرعی شایسته خواهی در سطح جامعه و سازمان ها و در عمل شایسته شناسی، شایسته پروری، شایسته گماری و شایسته داری را توسط مدیران و متولیان بخش نیروی انسانی، پیاده نماید.

همچنین نقش رهبری مدیریت سازمان و ثبات مدیریت ها، برنامه های توانمندسازی کارکنان، توجه به شایستگی ها و مهم تر از آن توجه به هویت سازمان و کرامت انسانی آنان از نکات مهم مدیریت منابع انسانی در نگهداشت و افزایش انگیزه تعریف می شود که در این مقاله به این موارد اشاره خواهد شد.

این مقاله، از نوع مروری بوده و جمع آوری اطلاعات با استفاده از مستندات چاپی-الکترونیکی مرتبط و مجلات و تجربه ی شخصی با موضوع انجام شده است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش، آسیب شناسی فرآیند مدیریت منابع انسانی، تربیت معلم

### مقدمه:

مدیریت منابع انسانی، اصطلاحی است به نسبت جدید، زیرا از دهه ۱۹۷۰ متداول شده است، پژوهش ها نشان می دهد که بین عملکرد اقتصادی موسسات و واحد مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی آن ارتباط استواری وجود دارد. اهمیت فزاینده فعالیت های مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، موجب شده است که نقشی گسترده تر در مسیر اصلی سازمان داشته باشد. (دولان، شیمون ال. ۱۳۷۵)

تجسم وضع آینده مساله و مقایسه آن با وضعیت فعلی، با تاسی به مسائل گذشته:

در حالت کلی نظام مدیریت منابع انسانی را می توان در مولفه های اصلی گزینش و استخدام، روابط کارکنان، پرداخت ها و منافع، آموزش و توسعه، ارزشیابی عملکرد و بازخورد بیان کرد<sup>۱</sup>. با توجه به اجزای پنجگانه نظام مدیریت منابع انسانی، مفهوم بهره وری، به ویژه بهره وری منابع انسانی، در چارچوب مدیریت منابع انسانی مطرح شده است که از جایگاه ویژه ای برخوردار است. سؤال اصلی این است که مدیران چگونه می توانند پس از جذب و استخدام کارکنان قابل، شایسته و دارای مهارت های ویژه را نگه دارند و زمان طولانی تر و مؤثرتری از خدمات آن ها در جهت اهداف سازمان بهره ببرند و از نیروهای فاقد صلاحیت و بی انگیزه خلاصی یابند. پاسخ به این پرسش از موضوعات محوری است که امروزه توجه مسئولان نظام آموزش و پرورش را به خود معطوف کرده است؛ به ویژه مسائل تاثیرگذار و تعیین کننده ای مانند سبک های زندگی، پیشرفت جهانی شدن، مسائل معیشتی و اقتصادی، تغییر نگرش ها و ... سبب ساز خروج یا تغییرات انگیزشی کارکنان آموزشی شده است. این مسئله گرچه به نوبه خود چالش بر انگیز و زنگ خطری در نظام تعلیم و تربیت است و به تلاش و تفکر مدیریتی قابل توجهی نیازمند است. فقدان الگوهای

1- Jones&George

## اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

نظام مند، منسجم و عملی، کاهش انگیزه های خدمتی در حوزه های مختلف اداری و آموزشی به تدریج سازمان ها را ناگزیر از جذب نیروهای نه چندان کارآمد و فاقد انگیزه های لازم می کند که نتیجه آن اختلال بسیار جدی در لایه های اصلی نظام خدمت رسانی و ناکارآمدی سازمان خواهد بود.

یکی از مولفه های اساسی مدیریت منابع انسانی، نگهداری بهینه کارکنان توان مند و واجد صلاحیت و آن عبارت از مجموعه برنامه ها و اقداماتی است که آموزش، تربیت و توانمندسازی مطلوب تر منابع انسانی شاغل، حمایت های مادی و معنوی، ارائه تسهیلات و خدمات مناسب، ایجاد امنیت روانی و شغلی منابع انسانی را شامل می شود که در نهایت به رشد و تعالی و حفظ موقعیت مناسب، افزایش انگیزه، تجارب و در نهایت به رضایت شغلی منجر شده و فعالیت بیش تر و تعلق خاطر آنان را در پی داشته باشد<sup>۲</sup>.

نظام نگهداشت منابع انسانی ابعاد متعددی را شامل می شود که می توان آن ها را در حالت کلی به دو مقوله اصلی تقسیم بندی کرد: دسته اول مسائلی از قبیل بهداشت و ایمنی در محیط کار، برنامه های ورزشی و سلامت و بعضی خدمات مشابه دیگر که بیش تر با حفظ سلامت و تقویت جسمانی کارکنان سر و کار دارد و دسته دوم، بیش تر عوامل انگیزشی، تقویت روحیه و علاقمندی آنان را در محیط کار شامل می شود.

ایجاد امنیت شغلی، تأمین زندگی در زمان حال، دوران پیری و از کار افتادگی، مانند خدمات بیمه و بازنشستگی و خدمات پرسنلی و موارد مشابه دیگر که در صورت اتخاذ روش مناسب، بکارگیری منابع انسانی، منجر به امنیت شغلی، امید به آینده و در نهایت رضایت شغلی آن ها می شود. توجه به تفاوت های فردی و ویژگی های شخصیتی در مدیریت منابع انسانی از سرفصل های مهم و عوامل اصلی در نگهداشت مؤثر منابع انسانی است؛ امری که مدیران برجسته و مجرب بر آن واقفند و خوب می دانند که هریک از کارکنان اکسیژن ویژه ای تنفس و در جوسازمانی خاصی زندگی می کنند. آنچه برای یکی از کارکنان جان بخش و روح افزاست، ممکن است برای دیگری غیر قابل تحمل و حتی کشنده باشد.

### بیان مسئله

#### ۱- آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش

پاتولوژی به معنی آسیب شناسی، بیماری شناسی و تشخیص علل آسیب های وارده بر سیستمی مشخص (مورد مطالعه) است. این علم که بطور گسترده در علوم زیستی کاربرد دارد در علوم انسانی نیز دارای جایگاه است. بطوری که پاتولوژی سازمان تحت همین عنوان توجه دانشمندان علوم انسانی را به خود معطوف کرده است. البته تمام مطالعاتی که در جهت آشکارسازی عیوب و عوامل آسیب زای سیستم خاصی قدم بردارند، در حیطه علم آسیب شناسی قرار دارند. آسیب شناسی با مشاهده عوارض آسیب آغاز می شود. در مورد منابع انسانی عوارض آسیب به طرق گوناگونی بروز می کنند که به آن مسائل رفتاری لقب داده اند. (پیدایی، ۱۳۹۱ به نقل از اسمعیلی، ۱۳۸۱).

مسئله امری است که موجب اختلال در هدف گذاری، حرکت به جهت هدف و دستیابی به هدف می شود. مسئله می تواند به صورت فرایندی حتی به صورت چرخه ای ظهور کرده یا بطور غیر مستقیم در سیستم مورد مطالعه با شدت و ضعف گوناگون اثر بگذارد. لذا آنچه در مسئله شناسی منابع انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است، تشخیص صحیح بیماری است. بنابراین در مورد سازمان های ایران، مدیران آسیب شناس و مدیران رئه کننده راه حل از هم منفک شده اند و اکثرا روابط اندکی میان آنها برقرار است. این گونه ارتباطات اندک توانایی لازم را جهت عیب یابی گروه های انسانی ندارند. آنچه پاتولوژی منابع انسانی به آن

۲) واژه نامه تخصصی (ترمینولوژی) آموزش و پرورش

## اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

دست می‌یابد، حجم قابل توجهی از اطلاعات است که ماحصل ارتباطات افقی، عمودی و مورب بوده و از سیستم بازخورد بهره می‌جویند. آسیب‌شناسان با تجزیه و تحلیل این اطلاعات و با توجه به اهداف سازمان، از طریق روابط منطقی موجود و آن روابطی که باید برقرار باشد، به علل آسیب واقف می‌شوند.

### ۲- آسیب‌شناسی سازمانی

آسیب‌شناسی سازمانی، فرایند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، بمنظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آنها می‌باشد (AFUAH, A. ۲۰۰۴). آسیب‌شناسی بر پایه اطلاعات جهت تجزیه و تحلیل و شناخت دقیق‌تر ساختار، تعاملات، رویه عمل‌ها و روش‌ها، سبک‌های مدیریتی و سایر عناصر سیستم چاره‌جو، لازم و ضروری است. به عبارتی، آسیب‌شناسی، تشخیص مسئله و کانون علمی آن جهت تعیین اقدامات لازم بمنظور بهسازی عملکرد سازمانی امری است پایه‌ای و اساسی. آسیب‌شناسی نیازمند نگرشی سیستماتیک و منظم به کل فرایند است و هدف آن تشخیص ماهیت و نوع مسئله‌ای است که بروز نموده، نیاز به حل دارد (برومند، ۱۳۸۰).

این امر می‌تواند در جلب رضایت یا نارضایتی کارکنان و دستیابی به هدف‌های سازمانی نقش بسزایی ایفا نماید. در عصر حاضر، مدیران ارشد سازمان به این نتیجه رسیده‌اند که بدون یک مدیر منابع انسانی موثر و کارآمد، امکان رسیدن به هدف‌های سازمانی بسیار مشکل است. علاوه بر این، تحقیقات موجود نمایانگر این واقعیت است که رابطه‌ای بسیار قوی بین انجام وظایف و مسئولیت‌های اجتماعی یک سازمان، از یک طرف و عملکرد واحد مدیریت منابع انسانی آن، از طرف دیگر، وجود دارد و از طرف دیگر رقابتی شدن بازار و سازمان‌ها، تغییرات نیروی انسانی را در مسیری قرار داده که از منابع انسانی به‌عنوان سلاح برتر استراتژیک و مهم‌ترین عامل رسیدن به مزیت رقابتی یاد می‌شود.

منابع انسانی، به ویژه معلم، در فرایند تعلیم و تربیت رکن اصلی و عامل بنیادین محسوب می‌شود و دستیابی به اهداف نظام آموزش و پرورش، بدون وجود معلمانی برخوردار از توانمندی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای میسر نمی‌شود. برای آنکه چنین معلمانی در اختیار نظام تعلیم و تربیت کشور باشند، فرایند جذب، تربیت و به کارگیری منابع انسانی آموزش و پرورش (معلم و نیروی‌های پیرامون وی) باید نظام‌مند و مبتنی بر اهداف معین و از پیش تعریف شده باشد. خلاء الگوی مناسب برای تربیت معلمان آموزش و پرورش، موجب بروز آشفتگی و سردرگمی در شیوه تربیت و تأمین منابع انسانی در دستگاه تعلیم و تربیت شده است که کاهش چشمگیر کارآمدی و اثربخشی آنان از عواقب ناگوار آن است و بیم آن می‌رود که این خلاء طی سال‌های آتی افت شدید و ناگهانی کیفیت معلمان و منابع انسانی را، که اصلی‌ترین عامل در فرایند تربیت دانش‌آموزان به شمار می‌رود، موجب شده و به تبع آن مشکلات آموزش و پرورش را تشدید نماید. بنابراین لازم است با چشم‌اندازی روشن و با طراحی اصولی از این مرحله گذر کنیم؛ هر چند تأسیس دانشگاه فرهنگیان می‌توانست بخشی از این نگرانی و دغدغه‌ها را بر طرف نماید، ولی فقدان برنامه ریزی نظام‌مند، سازمان و تشکیلات ناکارآمد، ضعف شدید محتوای آموزشی؛ به ویژه بلا تکلیفی در وضعیت هیئت‌های علمی و فقدان معیارهای علمی و قابل دفاع در گزینش کارکنان در مرکز و پردیس‌های استان‌ها که باید به تربیت معلمان واجد صلاحیت بپردازد، چندان افق روشن و امیدبخشی را فراروی دیدگان ما قرار نمی‌دهد و هر روز نگرانی از دچار شدن این دانشگاه به سرنوشت دانشگاه‌های وابسته به آموزش و پرورش، مانند دانشگاه تربیت معلم را تشدید می‌کند.

### ۳- هدف آسیب‌شناسی سازمانی:

هدف از آسیب‌شناسی سازمانی ایجاد چهارچوبی است که بتواند برای افزایش تلاش‌ها در جهت برقراری سلامت سازمانی، ایجاد انگیزه نماید (Alvardo, ۲۰۰۰). به عبارت دیگر آسیب‌شناسی فرایندی است نظام‌مند از جمع‌آوری داده‌ها به منظور

تعامل اثربخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالش‌ها، فشارها و محدودیت‌های محیطی در سازمان (Manzi ni, ۲۰۰۶). بسیاری از استراتژی‌های توسعه سازمانی (OD) برای بهبود اثربخشی سازمان به وجود آمده است. یکی از این استراتژی‌ها، آسیب‌شناسی فرایندهای سازمانی است. مفهوم آسیب‌شناسی در توسعه سازمانی به گونه‌ای شبیه به مدل پزشکی بکار می‌رود. برای مثال یک دارو ساز اطلاعات حیاتی را در مورد سیستم انسانی به دست می‌آورد و این اطلاعات را برای نوشتن یک نسخه مناسب بکار می‌گیرد. بطور مشابه، آسیب‌شناسان سازمانی از رویه‌های خاصی به منظور جمع‌آوری اطلاعات حیاتی در مورد سازمان استفاده می‌کنند تا اطلاعات را تحلیل کنند و راه‌حل‌های سازمانی مناسب را طراحی کنند. در مشاهده سازمان به عنوان یک کل، آسیب‌شناسان سازمانی توجه خود را به فعالیت‌ها و فرایندهای درون سیستمی متوجه می‌سازند که برای حیات سازمانی مهم و ضروری هستند، هرچند که حوزه آسیب‌شناسی احتمالاً محدود و سیستماتیک یا گسترده و سیستماتیک است. برای مثال یک آسیب‌شناسی محدود و سیستماتیک در برگیرنده نظارت خیلی سریع بر سازمان و تمرکز بر نقاط مسئله ساز است. (Ti chy, ۲۰۰۳).

#### ۴- مفاهیم کاربردی مرتبط با آسیب‌شناسی

در تعریف آسیب‌شناسی به سیستم جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات اشاره گردید، بنابراین آسیب‌شناسی مؤثر موجبات درک سیستماتیک از سازمان که برای ایجاد مداخله‌های مناسب ضروری است را فراهم می‌آورد.

آسیب‌شناسی سازمان معمولاً بررسی دو حوزه وسیع را ایجاد می‌کند:

حوزه اول: امر تشخیص از عوامل تشکیل‌دهنده سازمان انجام می‌شود که شامل بخش‌ها، ادارات، محصولات و روابط بین عوامل و تأثیر متقابل آنها بر هم است.

حوزه دوم: آسیب‌شناسی بر اساس فرایندهای سازمانی پایه‌گذاری شده است که شامل شبکه‌های ارتباطی، حل گروهی مشکل، تصمیم‌گیری، سبک‌های رهبری، اعمال قدرت، روش‌های برنامه‌ریزی، تعیین هدف و مدیریت تعارض است (فرهنگی، ۱۳۷۹: ۱۶).

در آسیب‌شناسی علیت جستجو می‌شود. سازمان اغلب متوجه عوارض مسأله یا مشکل می‌شود مانند نارضایتی مشتری، کندی انجام کارها و غیبت در سازمان. در مرحله آسیب‌شناسی و تشخیص سعی بر آنست که مشخص شود چه عواملی سبب بروز مشکلات می‌شود و چه تغییراتی برای ساماندهی امور ضروری است (فرهنگی، ۱۳۷۹: ۱۷).

#### ۵- اصول مهم در فرایند آسیب‌شناسی

برنامه آسیب‌شناسی باید بر مبنای مدل‌ها یا تئوری‌های مناسب پیگیری شود. اطلاعات آسیب‌شناسی باید بصورت موشکافانه قادر به تفکیک بخش‌های مهم از فرایندهای سازمانی باشد. اطلاعات آسیب‌شناسی باید قادر به مقایسه فرایندها با یکدیگر یا با استانداردها و نقاط مرجع باشد. آسیب‌شناسی باید به شناسایی نقاط مداخله و راهنمایی این مداخلات کمک کند. فرایند آسیب‌شناسی باید فرایندهای تحت بررسی را تسریع نماید (Martell & others, ۲۰۱۰).

### ۶- نظام مدیریت منابع انسانی<sup>۳</sup> و رابطه آن با نگهداشت و بهره‌وری کارکنان

مدیریت منابع انسانی را مجموعه سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت تعریف کرده‌اند که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد؛ به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، ارتقا و نظایر آن (عابدینی، ۱۳۹۲) که در هر سازمان به دنبال بکارگیری بهینه سرمایه انسانی، به منظور دستیابی به هدف‌های سازمانی است (جزنی، ۱۳۸۰، ص ۲۵) یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات یک سازمان برای جذب متقاضیان شغل و ارتقای آنان که برای دستیابی به اهداف و کمک به سازمان صورت می‌گیرد (عابدینی، ۱۳۹۲). به عبارت دیگر «هدف کلی مدیریت منابع انسانی تضمین این امر است که سازمان بتواند به کمک کارکنانش موفق شود» (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

هدف اصلی مدیریت در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. کمک به افزایش تولید و بهره‌وری، موثرترین کمکی است که می‌توان به سازمان کرد. اگرچه مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند دخالت مستقیم چندانی در چگونگی استفاده از سایر منابع در سازمان داشته باشد، ولی با توجه به حضور و دخالت عامل انسانی در تمام صحنه‌ها، مدیریت منابع انسانی با طراحی برنامه‌ها و نظام‌هایی برای بکارگیری شایسته منابع سازمان، نقش مهمی در بقا و کارایی سازمان ایفا می‌کند (سعادت، ۱۳۸۶، ص ۸).

محدودیت‌ها، توجه به بهره‌وری را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. احساس کمیابی همواره با تسلط آزمندانه بر منابع و تشدید تنازعات، رقابت‌ها و جنگ‌های اقتصادی توأم است. منابع هر روز مشکل‌تر و گران‌تر از پیش بدست می‌آیند، لذا حداکثر استفاده کردن از منابع و عوامل اقتصادی خصوصاً منابع انسانی می‌تواند بهترین پاسخ به محدودیت‌های موجود باشد. «بهره‌وری نه تنها به عنوان معیاری برای سنجش عملکردها مطرح است؛ بلکه ارتقای آن، شرط لازم برای توسعه اقتصادی، اجتماعی کشورهاست» (برندک، ۱۳۷۶، ص ۲۵۲).

در جدول شماره ۱، تحلیل فرآیند‌های مدیریت منابع انسانی براساس تجربه نگاری ترسیم شده است که به شرح تفصیلی برخی از آنها پرداخته می‌شود.

۱- فرایند برنامه ریزی	تعیین موجودی نیروی انسانی سازمان	مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان	برآورد عرضه نیرو	مقایسه عرضه و تقاضای نیرو
۲- فرایند کارشکافی	اقتصاد فرهنگی	اجتماعی- تربیت	قوانین و مقررات سازمانی	تصمیم‌گیری منطقی
۳- فرایند آموزش	جذب دوره آموزشی خاص بلند مدت	ارتقای وضعیت موجود با آموزش کوتاه مدت	آموزش لازم الاجرا برای عملیات خاص	آموزش‌های عمومی برای مطلوب کردن فرایندها

# اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

به کارگیری موثر (به کار گماری)	تبدیل وضعیت به رسمی	جذب آزمایشی مقطعی	به صورت بورسیه بلند مدت (تعهدی)	۴_ فرایند استخدام
مسئولیت پذیری تام	پرورش مسئولیت پذیری	رصد تعامل و تعادل با سازمان	شناخت ارزیابی و مدیریت براساس هدف	۵_ فرایند بهسازی و توسعه پژوهش
بازآموزی فنی و حرفه ای	ارتقای سمت نسبت به هم سطح خود	حل مشکلات عملیاتی	ایجاد فضای حقیقی عملکرد	۶_ فرایند اجتماعی کردن
اعطای گروه تشویقی	برقراری حق مسئولیت	ارتقای رشد مالی براساس سنوات خدمتی	برقراری کمک هزینه	۷_ فرایند حقوق_ دستمزد
ارتقا به فعالیت های مسئولیتی	رشد شغلی براساس توانمندی شغلی	درصد عملکرد براساس اهداف	به کار گیری درمیدان عمل	۸_ فرایند ارزیابی عملکرد
تشویق مسئولیتی	اعطای پاداش اساس مسئولیت	مسئولیت مداری	وظیفه مداری	۹_ فرایند پاداش و تشویق
اعمال انضباط (تشویق و تنبیه)	رتبه بندی عملکردی	عدم رشد و تعالی فردی	همگام نمودن با جو و فرهنگ سازمانی	۱۰_ فرایند انضباط

جدول شماره ۱- مدیریت منابع انسانی در یک نگاه با تکیه بر تجربه نگاری

## ۷- جایگاه و اهمیت کارکنان آموزشی در اسناد و قوانین

مرور اسناد و قوانین از این جهت مهم است که فهم شود آیا مشکلات و مسائل مربوط به منابع انسانی به دلیل نبود قانون و جایگاه نازل آن در اسناد و مصوبات است یا بی توجهی و ضعف کارکردی نظامها و سازمانهای ذی ربط تا با بررسی عالمانه آسیبها و شناخت دقیق تر دردها به درمان آن مبادرت کرد.

در اسناد، قوانین، طرح ها و برنامه های آموزش و پرورش نقش، جایگاه و اهمیت منابع انسانی، به ویژه تربیت معلم مورد تأکید قرار گرفته است برخی از مهم ترین آن ها در زیر اشاره می شود:

بررسی خط مشی ها و راهبردهای تأمین، بکارگیری و استخدام، ارتقای علمی، شغلی و منزلتی، بررسی

## اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

ضوابط، استانداردها و شاخص های صلاحیت های عمومی و اختصاصی منابع انسانی و اصول حاکم بر آن ها و شاخص های بهره‌وری منابع انسانی در آموزش و پرورش<sup>۴</sup>.

انتخاب معلم براساس صلاحیت‌های اعتقادی و اخلاقی، تعهد به انقلاب اسلامی و ولایت فقیه، آمادگی جسمی و روانی، توانایی علمی و علاقه لازم برای تقبل این وظیفه

تأکید و توجه بر تعلیم و تربیت مستمر کارکنان، به ویژه معلمان و فراهم کردن تسهیلات لازم ارتقای معلمان و تعیین مدارج شغلی آنان، قطع نظر از پایه و دوره آموزشی و نوع درسی که تدریس می‌کنند، صرفاً براساس تقوی و سطح تحصیلات و ابتکار و لیاقت و کارآیی و سابقه کار و کوشش و مشارکت و مسئولیت پذیری آنان (اصل چهل و ششم، معیار ارتقا و همسانی منزلت ها)

توجه و اهتمام به اعتلای شخصیت معنوی و منزلت اجتماعی معلم  
تأمین رفاه معلمان متناسب با شئون آن ها<sup>۵</sup>

گزینش و تربیت بهترین و کارآمدترین معلمان برای دوره ابتدایی<sup>۶</sup>.

توسعه کیفی منابع انسانی و هم‌چنین فضاها و امکانات آموزشی مراکز تربیت معلم و تمهید ادامه تحصیل و ارتقای سطح علمی منابع انسانی از سیاست های راهبردی وزارت آموزش و پرورش است. همانگونه که در اساسنامه مراکز تربیت معلم نیز بر آن تأکید شده است، تأمین و تربیت بخشی از منابع انسانی مورد نیاز آموزش و پرورش، جزء اهداف مراکز تربیت معلم محسوب می‌گردد. برگزاری دوره‌های کاردانی، برگزاری دوره‌های آموزش کوتاه مدت و پودمانی، بررسی و شناسایی مستمر نیازهای آموزشی و پژوهشی مرتبط با مهارت‌های حرفه‌ای منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش، بخشی از وظایف اصلی این مراکز می‌باشد. بنابراین مراکز تربیت معلم می‌بایست نقش اساسی در توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات منابع انسانی آموزش و پرورش ایفا نمایند<sup>۷</sup>.

سند تحول راهبردی تعلیم و تربیت رسمی عمومی، از جمله اسناد تحولی بسیار مهمی است که اخیراً به تأیید شورای عالی انقلاب فرهنگی رسیده است، این سند بر نقش نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی به عنوان عامل اثرگذار اجتماعی و مولد نیروی انسانی و سرمایه فرهنگی و معنوی جهت رشد و تعالی همه جانبه و پایدار و اعتلای فرهنگ عمومی مبتنی بر نظام معیار اسلامی تأکید می‌کند<sup>۸</sup>. و تربیت مربیان دارای فضائل اخلاقی و شایستگی‌های حرفه‌ای با هویت یکپارچه توحیدی بر اساس نظام معیار اسلامی را از مأموریت های این سازمان می‌داند.

### ۸- منابع انسانی آموزش و پرورش در افق ۱۴۰۴

منابع انسانی آموزش و پرورش در افق ۱۴۰۴ افرادی خواهند بود معتقد به ارزش‌های نظام جمهوری اسلامی ایران، متخلق به اخلاق و فضائل الهی و انسانی، دارای منزلت اجتماعی و کرامت والای انسانی، پیش‌تاز در ایجاد محیط مطلوب تربیتی برای

۴) شرح وظایف کمیسیون برنامه‌های توسعه و منابع انسانی شورای عالی آموزش و پرورش، مصوب جلسه ۱۳۸۳/۲/۸ شورای عالی آموزش و پرورش  
۵) کلیات نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران، مصوب ۱۳۶۹/۳/۸ مجلس شورای اسلامی، اصول چهل و یکم، چهل و نهم، چهل و چهارم و چهل و پنجم

۶) ماده ۸ قانون اهداف و وظایف وزارت آموزش و پرورش

۷) طرح جامع منابع انسانی در آموزش و پرورش، چشم انداز

۸) سند تحول راهبردی، صفحه ۱۴



## اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

مترجمان والگویی شایسته در جامعه، سرآمد در صلاحیت‌های حرفه‌ای و تخصصی و توانمند در بهره‌گیری از فناوری‌های نوین آموزشی در انجام مأموریت‌ها و وظایف خویش<sup>۹</sup>.

با مروری بر مباحث مربوط به فلسفه تعلیم و تربیت و مطالعات سایر زیر نظام‌ها، به‌خصوص زیر نظام منابع انسانی و همچنین برنامه درسی، پژوهش و مدیریت، نقش‌های زیر عمده نقش‌هایی است که از معلم انتظار می‌رود:

۱. الگوی دانش‌آموزان؛ ۲. چالشگر در کلاس درس؛ ۳. تسهیل‌کننده تعلیم و تربیت دانش‌آموزان؛ ۴. مربی دانش‌آموزان؛ ۵. مستمع دیدگاه دانش‌آموزان و ارائه دهنده دیدگاه‌های خود؛ ۶. یار و همراه دانش‌آموزان، هدایت‌کننده و اسوای امین و بصیر و مؤثرترین عنصر در تحقق مأموریت‌های نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی<sup>۱۰</sup>.

نگاه گذرا به این اسناد از جهات گوناگون حائز اهمیت است و نشان دهنده آن است که در بعد نظری و از منظر قانون‌گذاری جایگاه رفیع و شایسته‌ای برای منابع انسانی در آموزش و پرورش در نظر گرفته شده است؛ لذا به دلیل تأثیرگذاری بر ذهن و رفتار خیل عظیمی از کودکان و نوجوانان کشور نه تنها باید مهم قلمداد شود، بلکه جذب، تربیت و نگهداشت خود او به تنهایی موضوعیت دارد و بسیار ضروری و حائز اهمیت خواهد بود.

### ۹- معیارهای گزینش، بکارگماری سازمان آموزش و پرورش

گزینش را عمل یا فرآیند بررسی صلاحیت متقاضیان استخدام یا ورود به سازمان و برگزیدن آنان بر اساس ملاک‌ها و معیارهای مشخص<sup>۱۱</sup> تعریف کرده‌اند که هدف آن گزینش نیرو در بدو استخدام، شایسته‌گزینی و گزینش نیروهای توانمند و واجد شرایط علمی، اخلاقی و حرفه‌ای است.

برای بکارگیری نیروهای مورد نیاز در سازمان‌های پویا، داشتن ملاک‌ها و معیارهای عینی جزء الزامات و ضرورت‌هاست که در بدو استخدام و جذب نیروها اعمال آن ملاک‌ها و معیارها شرط اصلی بکارگیری نیروهای خود قلمداد می‌شوند و نیروهای فاقد این قابلیت‌ها تحت هیچ شرایطی استخدام نمی‌شوند. در کشور ما پس از انقلاب اسلامی این فرایند از طریق واحدهای گزینش سازمان‌ها طراحی و اجرا می‌شود، لیکن عملکرد واحدهای گزینش به ویژه در سازمان‌های آموزشی نیاز به ارزیابی و بازنگری علمی دارد و پاسخ به این پرسش که آیا این هدف در عملکرد واحدهای گزینش دنبال شده است یا نه<sup>۱۲</sup> بی‌تردید یکی از عوامل دیگری که تأثیر مستقیمی بر نگهداشت بهینه منابع انسانی دارد و بدون توجه به آن اصولاً نگهداشت منابع انسانی به سرانجام مطلوب نخواهد رسید، ملحوظ داشتن سیاست‌ها، اهداف و دقت در فرایند جذب و به طور کلی توجه به سایر مولفه‌های مدیریت منابع انسانی، به ویژه استخدام است.

از طرف دیگر بکارگماری به مجموعه‌ای از فعالیت‌های یک سازمان برای جذب متقاضیان شغل اشاره دارد که برای کمک به سازمان برای دستیابی به اهداف صورت می‌گیرد<sup>۱۳</sup>. به کارگماری مناسب‌ترین افراد در متناسب‌ترین جایگاه‌ها در یک سازمان بیان می‌شود، در سازمان‌های رشد یافته یا در حال رشد، بسیار با اهمیت و در میان مدیران این اهمیت بیش‌تر است.

به عنوان مثال:

-فرایند آموزش

الف- جذب دوره‌های آموزشی خاص بلند مدت

۹) طرح جامع منابع انسانی در آموزش و پرورش، چشم انداز

۱۰) سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، بند ۷، بیانیه ارزش‌ها، صفحه ۸

۱۱) واژه‌نامه تخصصی (ترمیمولوژی) آموزش و پرورش

۱۲) بهروز نظری، آسیب‌شناسی عملکرد تربیتی واحدهای گزینش بدو استخدام سازمان‌های دولتی پس از انقلاب اسلامی را به بحث گذاشت،

۱۳) واژه‌نامه تخصصی (ترمیمولوژی) آموزش و پرورش

## اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

- ب- ارتقای وضعیت موجود با آموزش کوتاه مدت
- ج- جذب آزاد با مکانیزم دیگر و آموزش کوتاه مدت
- د- آموزش لازم الاجرا برای عملیات خاص
- ه- آموزش های عمومی برای مطلوب کردن فرآیندها<sup>۱۴</sup>

### ۱۰- تأثیر توان‌مندسازی و ارتقای شایستگی‌های در مدیریت بهینه منابع انسانی

اگر توان‌مندسازی را فرآیندی بدانیم که در آن مجموعه نظام‌ها، روش‌ها و اقداماتی برای فراگیری دانش و مهارت، افزایش انگیزه و توسعه قابلیت‌ها و صلاحیت‌های افراد به کار گرفته و زمینه‌ها و شرایط مناسب فراهم می‌شود؛ تا با افزایش شناخت عوامل محیطی، قدرت قانونی، اختیارات رسمی تصمیم‌گیری، بالندگی شغلی و تعهد سازمانی و ایفای نقش مفید افزایش یابد تا کارکنان، بدون نیاز به مراجعه غیرمعمول به مسئول مستقیم، وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند و ضمن مشارکت فعال در انجام فعالیت‌ها، صلاحیت‌های لازم را برای حل مشکلات، بهبود فرآیند، افزایش بهره‌وری و در نهایت تحقق اهداف سازمان، کسب کنند<sup>۱۵</sup>، سوال اصلی این است که آیا آموزش و پرورش سازو کار شناسایی و پرورش افراد توان‌مند را دارد یا نه.

امروزه استانداردهای یادگیری در سطح جهانی ارتقا یافته و جوامع برای دستیابی به موفقیت، نیازمند کسب دانش و مهارت‌های اساسی در عرصه‌های مختلف زندگی هستند. در چنین شرایطی ضرورت دارد منابع انسانی سازمان‌ها نیز همسو با تحولات علمی و متناسب با نیازهای جامعه، شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای و تخصصی خود را ارتقا دهند و زمینه لازم را برای یادگیری مداوم خود و مخاطبان‌شان فراهم کنند. مطالعات نشان می‌دهد در بسیاری از کشورهای جهان، ارتقای سطح مهارت‌های حرفه‌ای معلمان و تخصص‌گرایی، به مشارکت بیش‌تر آنان در فرایند تصمیم‌گیری منجر شده است.

برخورداری از دانش و تجربه لازم، همسو با تحولات حوزه علمی ذی ربط و استفاده از روش‌های متنوع، توانایی ایجاد انگیزه در مخاطبان برای یادگیری مداوم، درک عمیق از مسئولیت و چگونگی ورود آنان به سازمان، توانایی مشارکت با دیگران و بهره‌گیری از تجارب تازه برای مهارت‌های حرفه‌ای خود، شایستگی‌هایی هستند که کارکنان برای پاسخگویی به نیازهای عصر جدید، باید به آن مجهز باشند. چالش‌های زیر در نظام تربیت معلم از جمله: ضعف در فرایند گزینش معلمان، محدود بودن دامنه انتخاب‌ها، وجود شرایط ناعادلانه و فرصت‌های نابرابر، هم‌چنین بی‌توجهی به تکنولوژی آموزشی و فناوری اطلاعات و ارتباطات در دروس مراکز تربیت معلم، تأکید بیش از حد بر انتقال معلومات کتاب درسی، استفاده بیش از حد از روش‌های گفتاری برای انتقال دانش<sup>۱۶</sup> به استمرار مشکلات این گروه دامن زده است. توانمندسازی را در سه سازه زیر می‌توان تعریف کرد. به استمرار مشکلات این گروه دامن زده است. توان‌مندسازی در سه سازه می‌توان تعریف نمود:

توان‌مندسازی منابع انسانی و تربیت معلم به عنوان یک «سازه ارتباطی»: در این رویکرد توان‌مندسازی فرایندی است که یک مدیر از طریق آن سعی دارد قدرت خود را میان زیردستانش تقسیم کند؛ بنابراین توان‌مندسازی را می‌توان به معنای تفویض اختیار نیز تلقی کرد. البته «کانگر و کانگو»<sup>۱۷</sup>، مدعی بودند چون تقسیم قدرت تنها راه توان‌مندسازی کارکنان نیست؛ لذا به

۱۴) دکتر اسفندیار سعادت

۱۵) واژه‌نامه تخصصی (ترمینولوژی) آموزش و پرورش

۱۶) دبیرخانه سند ملی شورای عالی آموزش و پرورش، ۱۳۸۷

# اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

طور خودکار نمی تواند منجر به توانمندسازی کارکنان گردد، از این رو باید به توانمندسازی از زاویه مفهوم انگیزشی قدرت که مورد تأکید «مک کللند»<sup>۱۸</sup> بود، توجه کرد (محمدی، ۱۳۸۰).

توانمندسازی منابع انسانی و تربیت معلم به عنوان یک «سازه انگیزشی»: «مک کللند» مدعی بود افراد به طور طبیعی میل به قدرت و تحت کنترل درآوردن سایرین دارند. انگیزه قدرت در افراد، زمانی ارضا می شود که آن ها فکر می کنند دارای قدرت بوده و می توانند به هنگام رویارویی با حوادث، موقعیت ها یا افراد مختلف، از خود واکنش نشان دهند. از این منظر، فعل توانمندسازی به معنای «توان افزایشی»<sup>۱۹</sup> است. توان افزایشی، عبارت است از ایجاد شرایط لازم برای ارتقای انگیزش افراد در انجام وظایفشان از طریق پرورش «خودکارآمدی»<sup>۲۰</sup> یا کاهش احساس بی قدرتی در آن ها (کانگر و کانگو، ۱۹۹۸).

توانمندسازی منابع انسانی و تربیت معلم به عنوان یک «سازه شناختی»: «توماس و ولتهوس» در چارچوب این بُعد از پارادایم جدید انگیزش، توانمندسازی را در سطح تجزیه و تحلیل وظایف به کار گرفتند. آن ها با به عاریه گرفتن اصطلاح «انگیزش درونی کار»<sup>۲۱</sup> ابداعی «بریف و آلداد»<sup>۲۲</sup>، توانمندسازی را به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی وظیفه تعریف کردند. (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

۱۰ مفهوم فرآیند آسیب شناسی	۱۰ توجه مطلوب به فرآیند منابع انسانی
آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش	توجه به کرامت انسانی و تأثیر آن در نگهداشت مطلوب
آسیب شناسی سازمانی	نقش هویت سازمانی در مدیریت منابع انسانی
هدف آسیب شناسی سازمانی	نقش شایستگی ها و ثبات در مدیریت منابع انسانی
مفاهیم کاربردی مرتبط با آسیب شناسی	توجه به تفاوت روابط انسانی در سازمان های آموزشی
اصول مهم در فرآیند آسیب شناسی	تأثیر محیط فیزیکی و فرهنگ سازمانی
نظام مدیریت منابع انسانی و رابطه ی آن با نگهداشت و بهره وری کارکنان	اثرات رضایت و عدم رضایت از کار در نگهداشت منابع انسانی
جایگاه و اهمیت کارکنان آموزشی در اسناد و قوانین	توجه به نیازهای اساسی و تأثیر آن در منابع انسانی
منابع انسانی آموزش و پرورش در افق سال ۱۴۰۴	منابع مالی، ساختار اداری سازمان
معیارهای گزینش، بکارگماری سازمان آموزش و پرورش	تأثیر عوامل شخصی و ویژگی های فردی
تأثیر توانمندسازی و ارتقاء شایستگی ها در مدیریت	نقش ارزیابی عملکرد (کنترل و نظارت)
۱۰ چالش در مدیریت آینده جامعه آینده	فرآیند مدیریت منابع انسانی
تربیت معلم آینده ← با رویکرد به تربیت معلم آینده	فرآیند برنامه ریزی
آینده تربیت معلم ← با رویکرد به آینده ی معلم.	فرآیند کارشکافی
	فرآیند آموزش
	فرآیند استخدام

18- Mc Clelland

19- Enabling

20- self - efficacy

21-work Intrinsic Motivation

22- Brief & Aldag

# اولین همایش بین المللی و سومین ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

آموزش آینده ← با رویکرد به دانش آموزان آینده.	فرایند بهسازی و توسعه پژوهش
آموزش آینده ← با رویکرد به آینده تحصیلی دانش آموزان.	فرایند اجتماعی کردن
مدیریت منابع انسانی آینده ← با رویکرد به مدیریت آینده جامعه آینده.	فرایند حقوق_دستمزد
	فرایند ارزیابی عملکرد
	فرایند پاداش و تشویق
	فرایند انضباط

توجه به معلمان ، توجه به جامعه است. در نهایت توجه به دانش آموزان با نیروی انسانی بالنده ی آموزش و پرورش، جامعه و مردم است.

## توجه اول : توجه به کرامت انسانی و تأثیر آن در نگهداشت مطلوب

اگر کرامت انسانی را ارزش فطری یا شایستگی های ذاتی یک انسان بدانیم که با ماهیت و هویت او وجود یافته و غیر قابل تجزیه و سلب است و به عنوان مبنای فلسفی و قانونی تمامی حقوق بشر به رسمیت شناخته شده است، بنابر این ارزش و احترامی که یک انسان از آن جهت که انسان است دارا بوده و به هیچ وجه از او سلب شدنی نیست و در برخورداری از این ویژگی، رنگ، نژاد، جنسیت، مذهب، عقیده... هیچ تأثیری ندارند، به خودی خود اهمیت و داشتن صفات پسندیده ای از قبیل بزرگواری، شرافت، سخاوت، بخشندگی، جوانمردی؛ بزرگی ورزیدن نمود پیدا می کند.<sup>۲۳</sup>

کارکنان توانمند، فهیم، هوشمند و واجد صلاحیت در واقع خون سرخ و ارزشمندی است که در رگ های سازمان جریان می یابد و حیات آن را تضمین می کنند که در صورت شناسایی و توجه به کرامت آن ها قلب سازمان همواره با نشاط و سرزنده خواهد تپید و احیاناً اگر به کرامت آنان بی توجهی شود یا کوتاهی در حق آن ها صورت گیرد، سازمان توان، پویایی و اثربخشی خود را روز به روز از دست خواهد داد.

آرمسترانگ (۱۳۸۰) کارکنان را مهم ترین دارایی سازمان به حساب می آورد و موفقیت سازمان را در گرو اعمال مدیریتی اثربخش بر آنان می داند.<sup>۲۴</sup> این موضوع یکی از چهار اصل اساسی است که مدیریت منابع انسانی بر آن استوار است. منابع انسانی در هر سازمانی جزو منابع ارزشمند آن و از سرمایه های اصلی هر کشوری محسوب می شوند. « اولین و اساسی ترین موضوعی که در مدیریت منابع انسانی مطرح می شود، اهمیت انسان در بین سایر عناصر و عوامل سازمان است» (میرکمالی، ۱۳۸۳، ص ۱۵). «کارکرد مدیریت منابع انسانی در یک سازمان بر جنبه انسانی مدیریت متمرکز است (Kleiman, 1997). «برای اولین بار در اواسط دهه هشتاد میلادی مفهوم مدیریت منابع انسانی معروف شد و بسیاری از دانشگاهیان و دست اندر کاران را شیفته و مجذوب خود ساخت» (آرمسترانگ، ۱۳۸۱، ص ۱۷).

انسان یکی از ارکان اساسی توسعه، ایفاگر نقش مهم و پر اهمیتی است، امروزه رشد و توسعه سازمان ها در گرو بکارگیری صحیح منابع انسانی است. ضرورت توجه به منابع انسانی در راستای افزایش توان نیروی کار در جهت ایفای بهینه وظایف محوله، نگاهی تازه به منابع و روش های نگهداشت مطلوب ضرورتی انکار ناپذیر دارد. البته لازم است دیدگاه سازمانی را نسبت به منابع مورد نظر تغییر داد که این نقطه نظرها ممکن است شامل خطمشی ها یا مطلوب ترین منبع و روش برای بکارگیری و نگهداشت منابع انسانی باشد.

## توجه دوم : نقش هویت سازمانی در مدیریت منابع انسانی

۲۳) واژه نامه تخصصی (ترمینولوژی) آموزش و پرورش

۲۴) مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه ایلی و موفقی، ص ۲۴

## اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

بدون شک، هویت، اعتبار و جایگاه هر سازمان، مستقیماً به کیفیت، توان علمی و اجرایی منابع انسانی آن وابسته است. با نگاهی گذرا به جغرافیای منابع انسانی در سازمان‌ها، در می‌یابیم که همواره سازمان‌های موفق، پویا و کارآمد از کارکنان و مدیران شایسته و خلاق بهره‌مند بوده‌اند که درجه نیازمندی آن به انجام یک کار مشخص و فرصت انجام دادن بخش مستقلی از یک کار برای انجام دهنده آن احساس مسئولیت و غرور ایجاد می‌کند. به عبارت دیگر، شغلی که دارای آغاز و پایان مشخص و یک نتیجه ملموس برای کارکنانش داشته باشد (عابدینی، ۱۳۹۲) سازمان‌ها به خودی خود و فی‌نفسه، ساختارها و سازه‌هایی جز چند تکه آجر و آهن و مصالح مختلف بیش نیستند و این منابع انسانی آن سازمان است که موقعیت و اهمیت آن را در جامعه تعیین و تبیین می‌کند.

فرآیند مدیریت منابع انسانی بر چهار پایه «جذب و استخدام»، «بکارگیری و انتصاب»، «آموزش و بهسازی» و «نگهداشت» استوار است. بنابراین توجه و تمرکز مطلوب به منابع انسانی خواهد توانست چرخه حیات سازمان را سالیان سال با کیفیت و مطلوبیت در گردش و بقا نگاه دارد. اشکال بزرگی که در بسیاری از سازمان‌ها ملموس و مشهود است، ضعف یا سوء مدیریت در زمینه نگهداشت است که هویت سازمانی و احساس تعلق به آن بخش مهمی از این مدیریت محسوب می‌شود؛ امری که به دلیل غلبه جنبه‌های انسانی آن، در آموزش و پرورش نمود بیش‌تری دارد.

بررسی آسیب‌شناسانه‌ای که در خصوص آموزش و پرورش انجام شده است، برخی از آسیب‌ها، مشکلات، کمبودها و نارسایی‌های این نظام عظیم در کشور را فهرست نموده است که این بررسی‌ها به خوبی خلاءهای بزرگی در سیاست‌گذاری آموزش و پرورش کشور را آشکار می‌کند که علی‌رغم هشدارهای کارشناسان در طول دوره‌ها و سال‌های متمادی، همچنان در نظام آموزشی کشورمان ماندگارند؛ که تصلب و ایستایی، انتقادناپذیری، تحول‌ناپذیری و دیوان‌سالاری عریض و طویل، عدم حضور اندیشمندان صاحب نظر و تئوری پرداز در آن، جایگاه پایین و نقش ضعیف معلم، به خصوص از نظر اقتصادی و معیشتی، سطح نازل تربیت معلم، حافظه‌مداری، کنکورمداری و مدرک‌مداری، عدم نگاه مناسب و شایسته به جایگاه آموزش و پرورش و توسعه منابع انسانی از طرف نهادها و سازمان‌ها و مراجع سیاستگذار، نبود هماهنگی و مشارکت و تعامل میان آموزش و پرورش و نهادهای دیگر (مانند نهاد خانواده، صدا و سیما، دانشگاه، حوزه و...)، عمل‌زدگی و سیاست‌زدگی در سطوح مختلف مدیریتی وزارت آموزش و پرورش، ابهام و ناسازگاری در اصول و مبانی و اهداف آن، چالش‌های سنت و مدرنیته، و جهانی شدن در آموزش و پرورش و کمبود فضا و امکانات و وسائل آموزشی از جمله این آسیب‌هاست.

مجموعه مشکلات و مسائل فوق‌سبب شده است تا ما فاقد آموزش و پرورش پویا، تحول‌خواه، پیشرو و تحول‌آفرین باشیم و چنان در مشکلات فرو رفته و زمین‌گیر شده است که امروزه در کسی تمایل و رغبتی مشاهده نمی‌شود تا به کمک آن برخیزد.<sup>۲۵</sup>

### توجه سوم: نقش شایستگی‌ها<sup>۲۶</sup> و ثبات مدیریت در منابع انسانی

طبق تعریف ارائه شده توسط جامعه بین‌المللی عملکرد (ISPI) مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند، شایستگی نامیده می‌شود.

در تعریف دیگری شایستگی یا صلاحیت چنین آمده است: مجموعه‌ای از ارزش‌ها، اخلاق، نگرش‌ها، خصوصیات زیربنایی، هیجانات، صفات و ویژگی‌های رفتاری، قابلیت‌ها و توان‌مندی‌های فردی و جمعی، مهارت‌های شناختی و عملی مرتبط، که منجر به عملکرد مؤثر و بهتر فرد و ارائه نتایج موفقیت‌آمیز فعالیت می‌شود و رفتارهای قابل بروز و به اثبات رسیده‌ای که افراد را قادر

(۲۵) گزارش آسیب‌شناسی آموزش و پرورش، جهاد دانشگاهی، سال ۸۴، به درخواست رئیس وقت مجلس شورای اسلامی

۲۶- Competency

# اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل یا عملکرد شغلی خود را به صورت موفقیت‌آمیز و طبق استانداردهای تعیین شده انجام دهند. به عبارت دیگر، مجموعه دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل که دارند آن‌ها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به انجام مسئولیت بپردازد. در واقع صلاحیت‌ها الگویی را ارائه می‌کنند که نشان دهنده عملکرد برتر در شغل مربوط به وظایف محوله است.

گسترش سریع رویکرد شایستگی محور و بکارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان، بیش از هر چیز، معلول مزایا و فواید بسیاری است که در این رویکرد نهفته است. شایستگی‌ها، مزایای متفاوتی برای سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارند و سازمان‌ها نیز به دلایل گوناگونی، نظیر انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی، عملکرد موثر برای همه کارکنان، تأکید بر ظرفیت‌های افراد (به جای شغل آن‌ها) به عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند.

بعد از مقاله مهم لاولر (۱۹۹۴) اهمیت شایستگی در سازمان‌ها بسیار گسترش یافته است. وی سیر تحولی سازمان‌ها، از سازمان اساس تحلیل شغل، به سازمان‌های بر اساس شایستگی را بررسی کرد، به گونه‌ای که امروزه تعداد وسیعی از سازمان‌ها، روش‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی<sup>۲۷</sup> را به کار می‌برند. با وجود استفاده و کاربرد آن به روش‌های متفاوت، به نظر می‌رسد شایستگی‌ها از لحاظ مفهومی، نیاز به تفسیر و توضیح بیش تری دارد.

در راهبردهای شغلی، مفهوم شایستگی‌های محوری به عنوان ابزار رقابت و شیوه‌های مزیت‌های راهبردی برخی از سازمان‌ها بیان می‌شود، در حالی که منابع انسانی، به ویژه بر تعاریف، استخدام، انتخاب و توسعه شایستگی‌های فردی تمرکز دارد. در دیدگاه نخست، شایستگی‌های کلیدی که توسط (پرالد و هامل، ۱۹۹۰) ارائه شده بر مقوله‌های راهبردی تمرکز دارند که سازمان را به صورت یک کل در نظر می‌گیرند؛ اما در دیدگاه دوم، تمرکز بر افراد و نیروی کار است که در حال رقابت برای ابزار ارزش‌های خویش هستند. با تعاریف شایستگی، چنین به نظر می‌رسد که شایستگی همانند چتری است که هر چیزی را که به گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد شغلی تأثیر داشته باشد، در برمی‌گیرد. به عبارت دیگر، شایستگی تصویری از یک انسان رشد یافته را نشان می‌دهد که برای انجام یک شغل آمادگی‌های کامل را از هر جهت داشته باشد. در حقیقت شایستگی نوعی نگرش نظام‌مند به کارکنان دارد که همه آن صفات، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌ها در ارتباط با اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها را شامل می‌شود. به این ترتیب شایستگی‌ها را می‌توان ابعاد رفتاری تلقی کرد که روی عملکرد شغلی تأثیر دارند. شایستگی‌ها بیانگر این است که افراد چگونه باید انجام وظیفه کنند یا در شرایط خاص چگونه واکنش نشان دهند یا چگونه رفتار کنند؟ (عریضی، ۱۳۸۴).

خانم دکتر شهیندخت خوارزمی<sup>۲۸</sup> شایستگان را آن بخش از نیروی‌های فعال حرفه‌ای جامعه می‌داند که ضمن برخورداری از دانش و تخصص و مهارت، توانایی لازم برای انجام امور محوله، فرامهارت‌های<sup>۲۹</sup> موردنیاز جهان امروز را نیز دارند. در این معناست که شایستگان در هر جامعه‌ای سرمایه دانایی آن جامعه به شمار می‌آیند و به دلیل اهمیت و دارا بودن ویژگی‌های خاص، آن‌گونه که ادبیات مدیریت دانایی نشان می‌دهد، با الگوهای مدیریت و رهبری متداول قابل اداره نیستند. باتوجه به الزامات برنامه‌های توسعه - اقتصادی - اجتماعی کشور، بحث شایسته‌سالاری در ایران اگر در چارچوب تحولات جهانی و از آن مهم‌تر جایگاه ایران در جهان، ارائه و تحلیل نشود، کارساز و راه‌گشا نخواهد بود.<sup>۳۰</sup>

1-Competency-based HRM Practices

۲۸) عضو هیئت علمی سازمان مدیریت صنعتی چین

۲۹ - META SKILLS

۳۰) رهبری شایستگان در ایران، خوارزمی

### توجه چهارم : توجه به تفاوت روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی

امروزه سازمان‌های آموزشی به واسطه تنوع و گستره نیازهای بشری و فرصت‌های یادگیری، مفهوم وسیع تری نسبت به گذشته پیدا کرده است، به گونه‌ای که به غیر از وزارت آموزش و پرورش و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و سازمان‌های تابعه آن‌ها، شامل هر سازمانی می‌شود که رسالت اصلی آن آموزش دانش، نگرش یا مهارت است. بنابراین روابط انسانی در آموزشگاه‌ها، به ویژه در مدارس تنها بخشی از کاربرد این علم در سازمان‌های آموزشی است. بدیهی است که سازمان‌های آموزشی با توجه به ماهیت و سطح آموزشی که ارائه می‌کنند از یکدیگر متمایز هستند؛ اما ویژگی مشترک همه آن‌ها سروکار داشتن با عامل انسانی است. هماهنگی نیروی انسانی در سازمان‌های آموزشی برای تحقق اهداف آموزشی از اهمیت خاصی برخوردار است. رهبری موثر در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های آموزشی در روابط مثبت انسانی تجلی پیدا می‌کند. از دیدگاه نظامی، سازمان‌های آموزشی جزء نظام‌های باز و پویا محسوب می‌شوند، به گونه‌ای که بر سایر نظام‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تاثیرگذار بوده و از آن‌ها تاثیر پذیر است. یکی از بارزترین تفاوت‌های نظام‌های آموزشی با سازمان‌های دیگر این است که برونداد نظام آموزشی، درون داد نیروی انسانی سایر بخش‌ها را تشکیل می‌دهد، لذا ارزیابی عملکرد این نظام‌ها، بویژه ارزیابی بیرونی آن می‌تواند نشانگر موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌های آموزشی در تحقق اهداف قصد شده باشد. عبدالهی و همکاران (۱۳۸۹) برای برقراری روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی به اصول : رعایت شأن و کرامت انسانی، عدالت در رفتار و برخورد، هدف دار بودن ارتباط، توجه به زمان و موقعیت، شفاف بودن، سازگاری مثبت، واقع بینی، استمرار در برقراری ارتباط، فرهنگ مدار و زمینه مدار بودن، توجه به تفاوت‌های فردی و پرهیز از پیش داوری اشاره نموده است.

### توجه پنجم : تأثیر محیط فیزیکی و فرهنگ سازمانی

شرایط محیط کار نظیر نظافت و پاکیزگی، وسایل نو و راحت، چشم انداز خوب و دلپذیر بودن محیط کار، فضای کافی برای انجام وظیفه و تدابیر اتخاذ شده برای آسایش کارکنان و انجام بهینه کار، در ایجاد روحیه مثبت در آنان تاثیر غیرقابل انکاری دارد. این شرایط در محیط‌های آموزشی که با پرورش استعدادها و کودکان و نوجوانان سر و کار دارد از اهمیت مضاعفی برخوردار است. (صافی، ۱۳۸۶)

تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می‌کنند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و آن بیانگر بخش نانوشته ولی محسوس سازمان است.

در تعریف دیگری از فرهنگ سازمانی به عنوان نظامی از ارزش‌های متداول، عوامل غیر ملموس و ادراکات و استنباط‌های مشترک یا مجموعه‌ای از کنش‌ها و فرضیات اساسی و سودمند اعضا نسبت به یک سازمان و الگویی از مفروضات بنیادی که معتبر شناخته شده، یاد شده است که موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود و کارکنان برای روبرو شدن و حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی، دستیابی به وحدت، تکامل و انسجام داخلی، آن را ایجاد کرده، به عنوان روش صحیح آموخته و برای درک درست و حل منطقی مسائل سازمان، به اعضای جدید انتقال می‌دهند. به عبارت دیگر، همان طور که برای افراد، شخصیت (به معنی سلسله ویژگی‌های ثابت و پایدار) تعریف می‌شود، برای سازمان‌ها نیز می‌توان شخصیت تعریف کرد. فرهنگ سازمانی به منزله شخصیت هر سازمان و مجموعه‌ای از جهت‌گیری‌های مشترک است که سازمان را یکپارچه نگه داشته، هویت ممتازی به آن می‌دهد؛ یعنی سازمان‌ها هم مانند انسان‌ها می‌توانند محافظه کار، خلاق یا ترسو و... باشند. (عابدینی، ۱۳۹۲)

«استیفن رابینز» نقش سه عامل را در حفظ و نگهداری یک فرهنگ در سازمان مؤثر می‌داند، این سه عامل عبارتند از: گزینش (شناسایی و استخدام افرادی که برای انجام موفقیت‌آمیز کار مورد نظر دانش، اطلاعات، مهارت و توانایی‌های لازم را داشته باشند)، مدیریت عالی سازمان (گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی مدیران ارشد که دست به دست می‌شود و پس از

طی سلسله مراتب به همه جای سازمان می رسد ) و جامعه پذیری (پذیرش و سازگاری افراد با فرهنگ سازمان و رعایت آن. اگر افراد با فرهنگ سازمان آشنا نباشند پس از استخدام موجب مخدوش شدن باورها و عاداتی می شود که در سازمان رایج است). مسئله مهم این است که افراد با فرهنگ سازمان خو بگیرند و آن را رعایت نمایند.

بی. اچ. گیلمر<sup>۳۱</sup> (۱۹۶۶) «جو سازمانی را ویژگی هایی می داند که یک سازمان را از سایر سازمان ها متمایز می سازد و بر رفتار کارکنان در سازمان ها تاثیر می گذارد»<sup>۳۲</sup> در هر سازمانی «جو سازمانی بر رفتارها و نگرش های کارکنان سازمان آن تأثیر می گذارد. «هوی و میسکل» جو مدرسه را عبارت از کیفیت نسبتاً پایدار محیط مدرسه تعریف می کند که توسط افراد موجود و دخیل در آن تجربه می شود، بر رفتار آنان اثر می گذارد و مبتنی بر ادراک جمعی آنان از رفتار در مدرسه است<sup>۳۳</sup>.

### توجه ششم: اثرات رضایت و عدم رضایت از کار در نگهداشت منابع انسانی

موفقیت سازمان ها تا حد زیادی به روحیات، تلاش، انگیزش و رضایت منابع انسانی آن ها بستگی دارد. به عبارت دیگر کارآیی و اثربخشی سازمان ها با کارآیی و اثربخشی منابع انسانی آن ها گره خورده و وابستگی مستقیمی دارد. منابع انسانی برای ارائه رفتار مطلوب و موردپسند در راستای اهداف سازمان، باید هم انگیزه داشته باشد و هم درست برانگیخته شود و این امر تحقق نمی یابد مگر از طریق شناسایی چراهای رفتاری یا علل تمایل و دلایل انگیزه و رضایت کارکنان، به منظور هدایت رفتار آن ها به سوی تحصیل اهداف سازمانی و استفاده بهنگام از آن ها باهدف تحقق محیطی مطلوب توسط مدیران لایق و شایسته و مناسب. توجه به پیامدهای نارضایتی از شغل نظیر: غیبت، جابجایی، ترک کار، ... و تأثیر آن ها بر سازمان و افزایش هزینه های سازمانی از یک سو و اثرات روحی و جسمی نارضایتی بر سلامت کارکنان و بهره وری آنان از سویی دیگر ما را به اهمیت موضوع رهنمون می سازد. نارضایتی شغلی می تواند زمینه ساز پیدایش بخشی از کارکردهای حداقل، دشواری های انضباطی، کم کاری ها و دیگر مشکلات سازمان باشد. یکی از راهکارهای اساسی نگاه به منابع انسانی به مثابه مهمترین سرمایه سازمان ها و برنامه ریزی به منظور جذب، تأمین و اعتلای سطح توانائی های منابع انسانی از طریق مدیریت علمی و نظام مند منابع انسانی است.

از جمله تلاش های مدیریت برای حفظ و نگهداری منابع انسانی ایجاد رضایت در کارکنان یا حداقل تلاش برای جلوگیری از نارضایتی آن هاست. هر چند در این زمینه دیدگاه ها و پرسش های گوناگون مطرح است. در اینجا تنها به نظرها و یافته های اشاره می شود که در رابطه با نگهداری منابع انسانی مطرح است.<sup>۳۴</sup>

براساس نظریه بهداشت سازمانی<sup>۳۵</sup> (Motivation-Hygiene Theory) اقدامات مدیریت برای اداره امور کارکنان را می توان به دو دسته تقسیم نمود: اقداماتی که باعث کاهش نارضایتی و اقداماتی که باعث رضایت کارکنان می شود. براساس این نظریه رفتاری که باعث کاهش نارضایتی کارکنان می شود، عامل ایجاد بهداشت سازمانی و اقداماتی که ایجاد رضایت می کنند عامل انگیزه کار بیشتر و بهتر است. نتیجه حاصل از ارائه نظریه فوق این است که همبستگی مستقیم و مثبتی بین عامل رضایت و تداوم خدمت کارکنان در سازمان وجود دارد. به عبارت دیگر هر قدر درجه رضایت کارکنان از شرایط کارشان بیشتر باشد

31- B.H.Gilmer

32- Hoy & Miske1+2001+ p.189

۳۳) همان، ص ۱۹۰

۳۴) بررسی نظام جذب و نگهداشت منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی

۳۵) به منابع زیر مراجعه شود:

F.Herzberg, B.Mausner and B.B.Synderman, The Motivation to work (wc.ed; New York: John Wiley and sons Inc.1956).

F.Herzberg, Work and the Nature of Man (Cleveland: The world Publishing Company 1960).



## اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

امکان این‌که محل کار خود را ترک کنند کمتر و هر قدر نارضایتی بیشتر باشد غیبت، استعفا و گریز از محل کار بیش‌تر خواهد شد، هر چند نباید تصور شود که همه افرادی که سازمان را ترک می‌کنند وجودشان برای سازمان مفید است. براساس پژوهش‌های انجام‌شده می‌توان گفت بدترین عناصر هر سازمان افرادی هستند که رضایت شغلی ندارند، ولی اجبار آن‌ها را وادار به ماندن در سازمان نموده است.

براساس این نوع تحقیقات کارکنان سازمان را به چهار دسته به شرح زیر تقسیم‌بندی می‌کنند (در این تقسیم‌بندی شرایط محیطی به محیط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی اطلاق شده است).

اگر شرایط محیط مساعد باشد در سازمان باقی می‌مانند و با علاقه و رضایت کار می‌کنند و اگر رضایت شغلی نداشته باشند در سازمان می‌مانند چون مجبورند که بمانند و اگر شرایط محیط نامساعد باشد در سازمان می‌مانند و توقع مساعدتر شدن محیط را دارند یا سازمان را ترک می‌کنند.

### توجه هفتم: توجه به نیازهای اساسی و تاثیر آن در منابع انسانی

پژوهشی که برای تعیین اثرات رضایت و عدم رضایت از کار با تدوین اهداف، سیاست‌ها و راهبردها و خط‌مشی‌های سازمان درخصوص جذب و نگهداشت منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی انجام شده است؛ توجه به سلامت و نگهداری، طراوت و شادابی کارکنان از طریق بسط و توسعه مشارکت‌ها، همدلی‌ها، ارتباطات کارآمد و امکانات رفاهی و ورزشی عمومی در ۴ سال متوالی تکرار شده است. ۳۶ علاوه بر این برخی از سیاست‌ها مورد تأکید قرار گرفته است که توجه به آن‌ها خالی از فایده نیست: - تدوین، تصویب و عملیاتی کردن نظام نوین و کارآمد پرداخت‌ها، مبتنی بر شایسته‌سالاری درجهت جذب و نگهداشت سرمایه انسانی، به‌منظور ارتقا، بهره‌وری

- سامان نظام کمک‌های غیرنقدی و امور رفاهی کارکنان و تعیین چگونگی استفاده از امکانات رفاهی سازمان

- توجه به حفظ سلامت کارکنان از طریق بسط فعالیت‌های جسمانی، امکانات رفاهی و ورزشی

- نگهداری منابع انسانی در راستای اثربخشی و کارآمدی امور از طریق ارتقای سطح معیشت و تقویت امور رفاهی کارکنان و بازنشستگان و اعطای کمک‌های غیرنقدی

- تدوین نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی در راستای اثربخشی و کارآمدی امور از طریق ارتقای سطح معیشتی و تقویت امور رفاهی کارکنان و بازنشستگان و اعطای کمک‌های غیرنقدی.

با تحلیل محتوای اهداف و سیاست‌ها و راهبردهای سالانه سازمان در باره حفظ و نگهداشت نیروی انسانی، می‌توان نتیجه گرفت که در این سال‌ها نیازهای انسانی، نظیر رفاه نسبی، حفظ سلامت کارکنان، اعطای کمک‌های غیرنقدی، به‌عنوان دغدغه اصلی متولیان سازمان، همواره مدنظر بوده است و راهبردها و خط‌مشی‌ها در بسیاری از موارد هر ساله تکرار شده است.

غرض از رفاه نسبی توجه به حداقل‌هایی است که به زندگی کارکنان از جمله معلمان آرامش معنوی و مادی می‌بخشد. نکته مهم این است که در اکثر کشورها، مدیران شخصاً قادر نیستند برای رفاه نسبی کارکنان تصمیم بگیرند و مستقیماً به رفع نیازهای ضروری آنان بپردازند؛ ولی نکته مهم این است که مدیران در هر سطح و رده که باشند، اگر قادر به انجام رفاه نسبی برای کارکنان نیستند، می‌توانند با اظهار همدردی و حمایت‌های به موقع از حقوق آنان، شرایطی را فراهم کنند تا همه کارکنان از بیش‌ترین حقوق و مزایای ممکن برخوردار شوند. (صافی، ۱۳۸۶)

پس از آن‌که کارکنان به کارگمارده شدند لازم است چگونگی کار آنان تعیین شود و بر اساس آن حقوق یا دستمزد به آنان پرداخت شود. اگر خدمت کارکنان رضایت بخش نباشد باید علت آن روشن شود. این کار ممکن است به جای تغییر کارکنان به

(۳۶) بخشنامه بودجه سازمان تأمین اجتماعی، راهبردها و خط‌مشی‌های سالانه بودجه، سال‌های ۷۷-۱۳۸۴

## اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

دگرگون کردن ساختار نظام حقوق و مزایا، ضرورت آموزش کارکنان و لزوم ایجاد انگیزاننده‌ها را موجب شود. (دولان، شیمول، ال، ۱۳۷۵)

پرداخت حقوق و دستمزد بر پایه ارزشیابی شغل، پیش‌بینی پرداخت بر پایه عملکرد و پرداخت مزایای جانبی غیرمستقیم به کارکنان سازمان می‌تواند شکل عادلانه خدمات را ترسیم کند.

در تحقیقی که توسط مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی در سال ۱۳۸۰ صورت گرفته است<sup>۳۷</sup>، وضعیت امور رفاهی کارکنان تأمین اجتماعی مورد بررسی قرار گرفته است. در این تحقیق موضوعات مختلف در خصوص امور رفاهی کارکنان از جمله میزان رضایت‌مندی کارکنان نسبت به امور رفاهی، نظر (نگرش) کارکنان نسبت به امور رفاهی و امور رفاهی مورد انتظار (مطلوب) کارکنان مورد ارزیابی قرار گرفته است. تسهیلات رفاهی موردنظر در این پژوهش شامل ۲۵ مورد است که آن‌ها را می‌توان به چهارگروه، وام‌ها، کمک‌ها، تعاونی‌ها و خدمات رفاهی تقسیم‌بندی نمود.

اگرچه در سال‌های اخیر تلاش‌های فراوان و اقدامات مأموری صورت گرفته و توجه و دقت قابل ملاحظه‌ای برای تأمین حداقل‌های امکانات رفاهی و تسهیلات لازم در آموزش و پرورش انجام شده است؛ ولی عملاً روش‌های اجرایی مؤثر و رضایت‌بخشی دیده نمی‌شود و بین نیازها، خواسته‌ها و وضعیت مطلوب فاصله زیادی مشاهده می‌شود.

### توجه هشتم: منابع مالی، ساختار اداری سازمان

برای رسیدن به جایگاه قابل قبول، مانند بسیاری از موقعیت‌های دیگر، علاوه بر روش‌های معمول و مرسوم، بهره‌گیری از تجارب و راهکارهای کشورهای جهان که در این زمینه دارای تجربه‌های گران‌بها و موقعیت ممتازی هستند، می‌تواند راه‌گشا باشد.

در بسیاری از کشورها از جمله در کشور ژاپن داشتن «گواهینامه معلمی» نخستین شرط انتصاب معلمان مدارس است. داوطلبان شغل معلمی باید در امتحان تعیین صلاحیت حرفه‌ای که هیئت آموزش و پرورش ایالت یا شهرداری‌ها به عمل می‌آورند، شرکت کنند. پس از توفیق در این آزمون‌ها زمینه برای استخدام آنان در دوره تحصیلی مورد درخواست فراهم می‌شود. آزمون تعیین صلاحیت حرفه‌ای معلمان شامل مصاحبه، آزمون کتبی و شفاهی از اطلاعات عمومی داوطلبان و شایستگی‌های حرفه‌ای آنان در زمینه روش‌های تدریس و توانایی‌ها و قابلیت‌های تخصصی آن‌هاست. علاوه بر آن، از معلمان ورزش و هنر آزمون عملی و کارگاهی نیز به عمل می‌آید. انتصاب معلمان در مدارس غیردولتی توسط مدیریت یا شورای مدرسه صورت می‌پذیرد و کلیه معلمان پس از استخدام به عنوان کارکنان ارشد دولت محلی محسوب می‌شوند.

در این کشور، میزان حقوق معلمان مدارس دولتی براساس دو عامل تحصیلات و مدت خدمت تعیین می‌شود. اگرچه میزان حقوق معلمان مدارس ابتدایی و دوره اول و دوم متوسطه باهم متفاوت است، ولی حقوق کلیه معلمان دارای تحصیلات یکسان، برابر است. هر سال براساس قانون افزایش حقوق معلمان مدارس دولتی، مصوب ۱۹۷۴ تجدیدنظر به عمل می‌آید تا قدرت خرید معلمان و سطح رفاه مادی آنان تقویت شود، علاوه بر این، هر دو سال یکبار از ارتقای پایه برخوردار می‌شوند. در این ارتباط به معلمان شایسته ارتقای اضافی داده می‌شود.

همه معلمان، علاوه بر حقوق ماهانه از کمک‌های غیرنقدی، کمک به خانواده، کمک هزینه، تطبیق با هزینه زندگی، کمک هزینه مسکن، کمک هزینه رفت و آمد و پاداش برخوردارند. پاداشی که هر سال سه بار به معلمان داده می‌شود، معادل ۵ برابر حقوق ماهانه هر معلم است. افزون بر تسهیلات مالی یاد شده، کلیه معلمان از مزایای دیگری که توسط «انجمن کمک متقابل به مدارس» در اختیار آنان قرار می‌دهد، استفاده می‌کنند که این کمک‌ها عبارت‌اند از: ۱. مزایا و کمک‌های کوتاه مدت که شامل

۳۷) بررسی نظام جذب و نگهداشت منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی

هزینه‌های بهداشتی، زایمان، وام‌های اضطراری و غیره می‌شود؛ ۲. کمک‌ها و مزایای بلند مدت مانند مقرری سالانه، بازنشستگی، مقرری از کار افتادگی و نظایر آن.

در سال‌های اخیر، شورای مرکزی آموزش و پرورش ژاپن، باتوجه به این اصل که هیچ تغییر و تحولی در نظام آموزش و پرورش صورت نمی‌گیرد، مگر آنکه از همکاری معلمان شایسته و زبده با سطح رضایت مندی بالاتری نسبت به شغل خود برخوردار باشد، دست به اجرای طرحی در جهت ارتقای کیفیت برنامه‌های مراکز تربیت معلم و فراهم‌سازی امکانات رفاهی بیش‌تر برای معلمان زده است.

در طرح جامع منابع انسانی آموزش و پرورش<sup>۳۸</sup> درخصوص خدمات رفاهی و درمانی به راهبردها و راه‌کارهای اجرایی زیر اشاره شده است:

طراحی و استقرار نظام و ساختار مناسب برای تربیت و ارتقای شایستگی‌ها، افزایش انگیزه و علاقه‌مندی منابع انسانی. ساماندهی و ارتقای منابع انسانی متناسب با توان‌مندی‌ها، تجارب، مهارت‌های حرفه‌ای، تحصیلات، علایق و عملکرد آنان. تأمین و توسعه سلامت روحی و جسمی کارکنان از طریق ساز و کارها و روش‌های علمی. تأمین امنیت، پایداری شغلی و افزایش حمایت‌های حقوقی و قضایی از کارکنان. گسترش ارتباط و تعامل سازنده و بسیج امکانات عمومی و ظرفیت‌های سایر دستگاه‌ها برای رفع نیازها و مشکلات آموزش و پرورش در نگهداشت و ارتقای منابع.

ایجاد هماهنگی و وحدت رویه بین نهادهای اداری، دفاتر ستادی و دستگاه‌های اجرایی و واحدهای آموزشی برای نگهداشت و ارتقای منابع انسانی.

گسترش حمایت‌های هدفمند مادی و معنوی، توسعه منابع در آمدی نیروها از طریق ارتقای توان‌مندی‌ها، مهارت‌ها و تخصص‌ها و ارتقای شأن و منزلت اجتماعی کارکنان، به نحوی که درآمد آنان از متوسط درآمد کارکنان دولت بیش‌تر باشد. ( متناسب سازی حقوق و دستمزد منابع انسانی آموزش و پرورش با دستگاه‌های فرهنگی مشابه). افزایش مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌سازی و واگذاری اختیارات در جریان تصمیم‌گیری. متناسب سازی وظایف و مسؤلیت‌های منابع انسانی با اختیارات در بهره‌مندی پاداش و تنبیه. رتبه‌بندی منابع انسانی با سنجش دوره‌ای صلاحیت‌های حرفه‌ای و تخصصی و تاثیر نتایج آن در ارتقا، حقوق و مزایا و ادامه فعالیت رسمی کارکنان.

### توجه نهم: تاثیر عوامل شخصی و ویژگی‌های فردی

ویژگی‌ها و خصوصیات فردی کارکنان از قبیل جنسیت، سن، تفاوت‌های فردی، انگیزش درونی، تجارب شخصی از عوامل تأثیرگذار در مدیریت منابع انسانی است که در برخورد با آنان باید مورد توجه قرار گیرد. در اثر عدم شناخت ویژگی‌های یکدیگر، ممکن است هر یک تصورات و نگرش‌هایی متفاوت و گاهی غیر واقع بینانه‌ای نسبت به یک دیگر داشته باشند. معروف است که زنان و مردان با زبان متفاوتی صحبت می‌کنند؛ به عبارت دیگر زبان صحبت زنان با زبان مردان متفاوت است. بسیاری از عوامل شخصی منابع بالقوه استرس در محیط کار هستند. به طور ذاتی بسیاری از مردم در مقابل فشارهای فیزیولوژیکی و روانی آسیب پذیر هستند و مشکلاتی برای این افراد بوجود می‌آید. به طور کلی شخصیت افراد به دو نوع الف و ب تقسیم می‌شود. افراد نوع الف افراد رقابتی پر انرژی و همیشه در فشار زمانی هستند و افراد نوع «ب» درست بر خلاف نوع

۳۸) طرح جامع منابع انسانی، فصل نگهداشت و ارتقا

«الف» هستند و کمال گرامی باشند. افراد نوع الف بیشتر مستعد استرس زیاد، بیماری‌های قلبی، فشارخون بالا و سایر بیماری‌های مرتبط با استرس هستند. (استون ۲۰۰۴).

انگیزش را می‌توان بر حسب رفتارهای بیرونی تعریف کرد. افرادی که دارای انگیزش درونی هستند، هنگام کار کردن، نسبت به کسانی که انگیزه کافی ندارند، فعالیت بیشتری از خود نشان می‌دهند.

کارمندان بر انگیزه حالتی تنش‌دار دارند و برای از میان بردن این تنش به فعالیت دست می‌زنند؛ هر چه این تنش بیشتر باشد، برای از میان بردنش به فعالیت‌های بیشتری نیاز است. بنابراین هنگامی که شاهد فعالیت‌های شدید کارمندان هستیم، نتیجه می‌گیریم که محرک آنان در این کار و رفتار سازمانی، میل به هدفی است که در نظرشان ارزش و اهمیت بیشتری دارد. (به نقل از استیفن، رایبیز، ۱۳۷۸)

### توجه دهم: نقش ارزیابی عملکرد (کنترل و نظارت)

از جمله وظایف مهم مدیران، ارزیابی عملکرد کارکنان است؛ لیکن یکی از عوامل پیچیدگی اجرای صحیح آن نبود معیارها، استانداردها و شیوه‌های ارزیابی است. ذهنی بودن برخی از روش‌های ارزشیابی باعث بروز مشکلات مختلف برای سازمان می‌شود.

در حقیقت ارزیابی عملکرد، فرآیند بررسی، سنجش و مقایسه مهارت‌ها، مسئولیت‌ها، کوشش‌ها و شرایط محیط کار و فعالیت هر یک از کارکنان سازمان توسط یک مدیر، در فواصل یا دوره‌های زمانی معین، به منظور شناخت نقاط قوت و ضعف و تعیین ارزش و اهمیت نسبی آن‌ها، تعیین درجه کفایت و لیاقت آنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها در سازمان برای اطمینان از کسب حداقل استانداردهای عملکرد، با استفاده از معیارها و ضوابط مورد سنجش و اعطای پاداش و ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان است. در ارزیابی عملکرد، مدیر و زبردست مشارکت دارند، حال آن که نظام ارزیابی عملکرد شامل خط‌مشی‌های سازمانی، مقررات و منابع پشتیبانی کننده فعالیت می‌باشد. (عابدینی، ۱۳۹۲)

به منظور کسب اطمینان از اثربخشی ارزشیابی عملکرد، مدیران منابع انسانی باید با آگاهی از ملاحظات قانونی به اجرا و هدایت تمام جنبه‌های نظام ارزیابی عملکرد بپردازند. اهمیت و نقش روش‌های مشخص در نظام ارزیابی عملکرد این امکان را فراهم آورده است که از رابطه فرادست و زبردست ویژگی‌های شغل و اطلاعات را برای ارزشیابی فراهم آورند و بر پایه آن تصمیم‌های مربوط به ارزشیابی گرفته شود. با استفاده از روش تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی **AHP** که روش خاصی در ارزیابی عملکرد محسوب می‌شود، علاوه بر جلوگیری از اشتباه‌های احتمالی در نظام‌های قضاوتی ارزیابی عملکرد می‌توان از مزایای برخورداری از مدل خاص با تاکید بر منطق تعریف شده استفاده کرد.<sup>۳۹</sup>

در طرح جامع منابع انسانی خط‌مشی‌ها و راه‌کارهایی برای ارزشیابی پیشنهاد شده است که اشاره به طراحی و استقرار «نظام نظارت و ارزیابی» مستقل و خاص، با رویکرد «کیفیت‌گرایی»، «برانگیزاندگی»، «بهبود و ارتقای سطح شایستگی‌ها» و «بهره‌وری»، متناسب با وظایف و ویژگی‌های شغلی منابع انسانی در آموزش و پرورش و... دارد.

بنابر مطالب یاد شده ارزیابی عملکرد منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سنجش عملکرد یکی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی مستلزم ملاک‌ها و معیارهای معتبر و متناسب است. «مهم‌ترین هدف هر سازمان، دستیابی به بالاترین سطح بهره‌وری ممکن یا بهره‌وری بهینه است» (ساعتچی، ۱۳۸۲)

۳۹) مقاله آقای علی اف دهری، از موسسه آموزشی و پژوهشی آگاهان نیرو

## نتیجه گیری

فرایند تجزیه و تحلیل مشکلات، بسیار مهمتر از نتایج آن است؛ مدیریت در آموزش و پرورش مدیریت آموزشی است نه مدیریت دولتی و شرکتی؛ مدیریت آموزشی فرآیندی است اجتماعی که به کارگیری مهارت علمی و فنی و هنری همه ی نیرو های انسانی و مادی را سازمان دهی و هماهنگی نموده و با فراهم آوردن زمینه های انگیزشی و رشد، تامین نیازهای منطقی، فردی، گروهی، معلمان و دانش آموزان و کارکنان به طور صرفه جویانه به هدف های علیم و تربیت برسد.

آموزش و پرورش نیازمند تحول عملی است. آن تحول در مدیریت است که باید به رهبری تغییر کند. امروزه ارتقای نقش ارزشی کارکنان سازمان های آموزشی در کشورها به یک جنبش فرهنگی مبدل شده است و این سرمایه مهم که در تربیت کودکان و نوجوانان تاثیرگذاری شگرفی دارد، به مدیریت های باثبات و رهبری خردمندانه ای نیاز دارند که ضمن توانمندسازی آنها، به استقرار کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی، به ویژه حفظ و نگهداشت و افزایش انگیزه کارکنان اهتمام داشته باشند.

آنچه مهم و حائز اهمیت است، مدیریت منابع انسانی امر چند ساحتی و دارای ابعاد گوناگونی از قبیل توجه به معیارهای گزینش، بکارگماری، تربیت و توانمندسازی، نقش شایستگی ها، روابط انسانی، محیط فیزیکی و فرهنگ و هویت سازمانی، رضایت و عدم رضایت از کار، تأمین نیازهای اساسی، منابع مالی، ساختار اداری، ایمنی و سلامت محیط کار، عوامل شخصی، ویژگی های فردی و انگیزشی و نقش اساسی ارزیابی عملکرد (کنترل و نظارت) است که بی توجهی به هر یک از آن ها می تواند آثار عوامل دیگر را خنثی کرده یا کم رنگ و بی اثر کند.

در بین همه عوامل و مولفه های اصلی، توجه به شأن و کرامت انسانی افرادی که در فرایند تعلیم و تربیت نظام آموزش و پرورش، نقش الگویی را ایفا می کنند، قابل توجه ویژه است، که در نهایت همین امر به ظاهر ساده می تواند به ثبات اجتماعی و توسعه همه جانبه کشور منتهی شود یا به بی ثباتی منجر شود. مهم ترین مسئله در ایجاد این تفکر، ارتقای دانش، تفکر و باور مدیران منابع انسانی در آموزش و پرورش و انتخاب مدیران لایق و واجد شایستگی های لازم و به دور از همه سلیق و خواسته های حزبی و گروهی و گام بعد رهبری خردمندانه این جامعه عظیم نیروی انسانی بر اساس این صلاحیت، قوانین و بسترهای قانونی جدید و حمایتی بیش تر و از همه مهم تر نظام سازی و حرکت مستمر در چارچوب این نظام استاندارد است.

نتیجه اینکه با ۱۰ مفهوم فرآیند آسیب شناسی منابع مدیریت انسانی با در نظر گرفتن ۱۰ فرآیند منابع مدیریت انسانی در پرتو ۱۰ توجه به فرآیند مدیریت منابع انسانی به ۱۰ مفهوم اساسی در آموزش و پرورش آینده با ۵ رویکرد اساسی به استقرار مطلوب مدیریت منابع انسانی در آینده به شرح زیر می توان دست یافت:

- ۱- تربیت معلم آینده با رویکرد به تربیت معلم آینده ۲- آینده تربیت معلم با رویکرد به آینده ی معلم ۳- آموزش آینده با رویکرد به دانش آموزان آینده ۴- آینده آموزش با رویکرد به آینده تحصیلی دانش آموزان. ۵- مدیریت منابع انسانی آینده با رویکرد به مدیریت آینده جامعه آینده.

با بررسی ۱۰ فرآیند مدیریت منابع انسانی	باشناخت ۱۰ مفهوم فرآیند آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی
در پاسخ به ۱۰ چالش اساسی مدیریت منابع انسانی در جامعه آینده	با استقرار ۱۰ توجه مطلوب به فرآیند مدیریت منابع انسانی

تجزیه و تحلیل فرآیندهای موجود در آموزش و پرورش نیازمند جمع آوری اطلاعات از روش های مختلف و پالایش آنها به منظور استقرار اصلاح و بهبود زمانی و مکانی در گروه علم و آگاهی که در بستر تجربه با درک مسلمات زندگی حقیقی انسان ها

## اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

به وجود می‌آید. در نظام‌های آموزش و پرورش هرچه از خاستگاه تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی از محیط و جایی که یادگیر-یاددهی در آن اتفاق می‌افتد فاصله داشته باشد یا هرچه ما به سمت تمرکز در سیستم تصمیم‌گیری در نظام برنامه‌ریزی در آموزش و پرورش پیش می‌رویم، به همان میزان در توجه به ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی و مدخلیت قائل شدن برای این ویژگی‌های فرهنگی-اجتماعی، سست تر و آسیب‌پذیرتر خواهیم بود.

"هرکار به سه چیز نیکو شود؛ به رنج و به گنج و به مردان مرد" (فردوسی)

### مآخذ:

آرمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، محمد اعرابی و داود یزدی، تهران، ۱۳۸۱.

اثباتی، زینب السادات، توسعه شایسته‌سالی در سازمان‌ها، سرمایه‌فکری شایستگان.  
استیفن رابینز، رفتار سازمانی، دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، چاپ اول، سال ۱۳۷۷.

الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، نی، تهران، ۱۳۸۵  
الوانی، سیدمهدی؛ زاهدی، شمس السادات؛ فقیهی، ابوالحسن، فرهنگ جامع مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ دوم، ۱۳۷۹.

انجلا ام. بووی، مدیریت نظام‌های حقوق و دستمزد، محمد صائی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۶۹.  
برندک، محمد، اندازه‌گیری بهره‌وری پژوهش در دانشگاه‌های فنی و مهندسی، مجموعه مقالات نخستین سمینار آموزش عالی در ایران، به کوشش فرقانی، مهدی، جلد اول تهران، دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳  
پیدایی، میرمهرداد، و نوری، فیروز (۱۳۹۱). آسیب‌شناسی آموزش کارکنان با تأکید بر اثربخشی آن در سازمان‌های ایرانی. تهران: نشر آذر.

برومند، نادر (۱۳۸۰). آسیب‌شناسی مدیریت مشارکت جو. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۵.  
فرهنگی، علی اکبر (۱۳۷۹). پروژه بررسی و شناخت وضع موجود آب منطقه‌ای کرمان و ارائه اولویت‌های تحقیقات جهت حل برخی از مشکلات سازمان و افزایش بهره‌وری. دانشگاه تهران: مرکز پژوهش‌های کاربردی دانشکده مدیریت.  
بنیادی نایینی، علی، هادی فر، داود، توسعه شایسته‌سالی در سازمان‌ها، سرمایه‌فکری شایستگان، جایگاه شایسته‌سالی در ایران،

جزنی، نسرین، مدیریت منابع انسانی، ویراست دوم، چاپ سوم، نشر نی، تهران، ۱۳۸۰  
دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش، بررسی و تعیین اهداف و خط‌مشی‌های آموزشی و تربیتی در آموزش و پرورش جمهوری اسلامی، تهران، ۱۳۸۷.

دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش، رهنامه نظام تربیت رسمی و عمومی در جمهوری اسلامی ایران، گزارش تلفیق نتایج مطالعات سند ملی گروه تدوین سند ملی، تهران، آذرماه ۱۳۸۷.

دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش، سند تحول راهبردی نظام تربیت رسمی و عمومی جمهوری اسلامی ایران در افق چشم‌انداز، وزارت آموزش و پرورش، تهران، ۱۳۹۰

دفتر برنامه‌ریزی اقتصادی و اجتماعی، نگاهی بر عملکرد سازمان در جذب و نگهداری نیروهای دانشی، تهران، ۱۳۸۱  
دولان، شیمون ال و دیگران، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، محمدعلی طوسی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران،

۱۳۷۵

## اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

- رنال. آر راس و الیزابت ام آلتمایر، استرس شغلی، غلامرضا خواجه پور، سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ۱۳۷۷  
زاهدی اصل، محمد، بررسی وضعیت امور رفاهی کارکنان سازمان تامین اجتماعی، موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی،  
تهران، ۱۳۸۰
- ساخاراپولوس، جرج و مورین وودهال، آموزش برای توسعه، پریدخت وحیدی وحمید سهرابی، سازمان برنامه و بودجه، تهران،  
۱۳۷۰
- سازمان برنامه و بودجه، تعاریف اقتصادی و اجتماعی واژه های برنامه ریزی و بودجه، معاونت برنامه ریزی و ارزشیابی، تهران،  
۱۳۶۱
- سازمان برنامه و بودجه، مبانی نظری و مستندات برنامه چهارم، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، تهران، ۱۳۸۳  
ساعتچی، محمود، بررسی عوامل و موانع انسانی بهره‌وری از دیدگاه مدیران سازمان‌های مشمول قانون تأمین اجتماعی،  
نشریه مطالعات  
سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، چاپ دوازدهم،  
تهران، ۱۳۸۶
- سید جوادین، سید رضا، مفاهیم کلیدی مبانی مدیریت منابع انسانی، نگاه دانش، تهران،  
شورای عالی آموزش و پرورش، اساسنامه مراکز تربیت معلم، مصوب ۱۳۸۵/۸/۴  
صادق پور، ابوالفضل، تئوری سیستم‌ها و مدیریت، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، تهران، ۱۳۵۳  
صافی، احمد، سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش، ارسباران، تهران، پاییز ۱۳۸۷  
عابدینی، احمد، واژه نامه تخصصی (ترمینولوژی) آموزش و پرورش، تهران، شورای عالی آموزش و پرورش، ۱۳۹۲  
عبداللهی، حسین، برنامه ریزی توسعه آموزش و پرورش با تأکید بر تجربه ایران، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، تهران،  
۱۳۸۹.
- عسکریان، مصطفی، روابط انسانی و رفتار سازمانی، امیر کبیر، تهران، ۱۳۷۸  
علاقه‌بند، علی، مقدمات مدیریت آموزشی، بعثت، چاپ ششم، تهران، ۱۳۷۴  
علوی امین اله، ارزشیابی عملکرد کارکنان، مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۰، پاییز ۶۹.  
فرید، محمد صادق، شناسایی مشکلات و انتظارات کارکنان سازمان تامین اجتماعی، موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی،  
تهران، ۱۳۸۱.
- فلاحی، کیومرث، بررسی جایگاه انتخاب و تربیت معلم در ساختار تشکیلاتی وزارت آموزش و پرورش، پژوهشگاه مطالعات  
آموزش و پرورش، پژوهشکده تعلیم و تربیت، گروه مدیریت و نیروی انسانی، تهران، ۱۳۸۸  
قهرمان، فرنوش، «بررسی میزان تعهد کاری کارکنان سازمان تامین اجتماعی و عوامل موثر بر آن»، موسسه عالی پژوهش  
تامین اجتماعی، ۱۳۸۲.
- کمیسیون برنامه‌های توسعه و منابع انسانی، بررسی نظام های آموزش معلمان در کشورهای مختلف، تهران، تیرماه ۱۳۸۸  
کوتنژ، هارولد و همکاران، اصول مدیریت، طوسی و همکاران، مرکز آموزشی مدیریت دولتی، ۱۳۷۴  
کیانی، غلامرضا، رویکردهایی در مدیریت، تهران، هزاران، ۱۳۷۷  
گروه مشاوران یونسکو، فرایند برنامه ریزی آموزشی، فریده مشایخ، انتشارات مدرسه، تهران، ۱۳۷۳  
مایرز، گیل، ای، مایرز، میشله. تی، پویایی ارتباطات انسانی، حوا صابرآملی، دانشکده صدا و سیما، تهران، ۱۳۸۳  
مجلس شورای اسلامی، قانون استخدام کشوری ورود به خدمت، ۱۳۸۴/۳/۳۱

## اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

- مجلس شورای اسلامی، قانون اهداف آموزش و پرورش، ۱۳۶۶/۱۱/۲۵
- مجلس شورای اسلامی، قانون گزینش معلمان و کارکنان، مصوب، ۱۳۷۴ /۶/۱۴
- مجلس شورای اسلامی، قانون متعهدین خدمت، مصوب ۱۳۶۹/۹/۲۸
- مجلس شورای اسلامی، قانون مدیریت خدمات کشوری، مصوب ۱۳۸۶/۷/۱۸
- مجلس شورای اسلامی، کلیات نظام آموزش و پرورش، مصوب ۱۳۶۹/۳/۸
- مدیریت، شماره ۳۷ و ۳۸، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ۱۳۸۲
- مقیمی، سید محمد، مباحث ویژه مدیریت دولتی، سمت، تهران، ۱۳۸۵.
- مورهد، گریفین، رفتار سازمانی، دکتر سیدمهدی الوانی و دکتر غلامرضا معمارزاده، مروارید، چاپ دوم، تهران، ۱۳۷۵
- میرسیاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار نگرشی راهبردی، شروین، چاپ پانزدهم، تهران، ۱۳۷۵
- میرکمالی، محمد، مبانی مدیریت منابع انسانی، یسطرون، تهران، ۱۳۸۳
- هیأت زیران، ضوابط بکارگیری و استخدام در دستگاه های دولتی، مصوب ۱۳۸۱/۵/۳۰
- هیأت وزیران، جذب کارشناسان متخصص، مصوب ۱۳۸۰/۱۰/۲۲
- هیأت وزیران، جذب و نگهداری نخبه گان، مصوب ۱۳۸۳/۴ /۷

۲۴

- Hoy ،Wayne ،K&Miskel ،Cecil ،G(2001) ،Educational administration. Theory ،Research and Practice ،Sixeth edition ،McGraw ،Hill ،U. S. A.
- Jones ،Gareth ،R. & George ،Jennifer ،M(2003) ،Contemporary Management. Third Edition ،McGraw ،HILL.
- Ramírez ،Yuri W. & Nambhard ،David. A. (2004) ،Measuring knowledge worker productivity ،A taxonomy ،Journal of Intellectual Capital ،Volume 5 Number ،pp. 602. 628.
- F. Herzberg،B. Mausner and B. B. Synderman،The Motivation to work (wc. ed;New York: john Wiley and sons Inc ۱۹۵۶ .).
- F. Herzberg. Work and the Nature of Man(Cleवलakd: The world Publishing Company ۱۹۶۰).
- arren، Richard C. . ۱۹۹۶ The empty company: morality and job security. Personal Review(۶) .۵۳-۴۱
- .۲۰۰۳ .Fairbrother، Kerry، and et al Workplace dimensions، stress and job satisfaction. Journal of Managerial Psychology(۱).
- Chen، Chen Jui et al. .۲۰۰۵ Leadership effectiveness، Leadership style employee and readiness. Leadership & organization Development Journal ۲۶(۴).
- Hyde، Paula et al. .۲۰۰۵ Role redesign: new ways of working in the NHS. Personnel Review(۶) .۳۴
- Kolins، Rebecca. .۲۰۰۵ Seeing stars: human resources performance indicators in the National Health Service. Personnel Review(۶) .۶۴۷-۶۳۴
- .۲۰۰۴ .Larson، Linda L Internal auditors and job stress. Managerial Auditing Journal ۱۹(۹) .۱۱۳۰-۱۱۱۹
- .۲۰۰۴ .Stone Human Resource Management.
- <http://www4.irandoc.ac.ir/Data/Reports/r.staff.htm>



اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران